درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة

د. سليمان محمد الطراونه*

د. أيمن صبحي خاطر**

د. مشهور محمد طويقات***

* أستاذ الإدارة التربوية المساعد/ كلية الكرك الجامعية/ جامعة البلقاء التطبيقية/ الأردن.
** مشرف تربوي/ مديرية تربية عمان الرابعة/ وزارة التربية والتعليم/ عمَّان/ الأردن.
*** أستاذ الإدارة التربوية المساعد/ كلية الأميرة عالية الجامعية/ جامعة البلقاء التطبيقية/ الأردن.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. ولتحقيق هدف الدراسة طور الباحثون استبانة اشتملت على (٥٧) فقرة ضمت سبعة مجالات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، طُبقت على عينة مكونة من (١٥٠) موظفاً وموظفة يعملون في مديرية تربية عمان الرابعة.

استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لتحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة، كما استخدموا الإحصاء التحليلي باستخدام الاختبار التائي (t- test) ، وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، واختبار شيفيه لمعرفة الفروق في درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين تبعا لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وعدد سنوات الخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعا لمتغير الجنس في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية، في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في المجالات جميعها، باستثناء الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، ومجال التطبيق، إذ كان الفرق دالاً إحصائياً ولصالح الدراسات العليا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعاً لمتغير طبيعة العمل في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، والمجالات، باستثناء مجال التقويم.

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

- عقد دورات تدريبية للموظفين الإداريين والفنيين في مديرية تربية عمان الرابعة، في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مفاهيمها وعملياتها.
- ضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى موظفيها.

Abstract:

This study aimed to identify the degree of applying the Business Process Reengineering at administrative operations in developing the performance of the employees of the education directorate of Amman 4th area. In order to achieve the goal of this study, the researchers has developed a questionnaire which consisted of (57) items that included 7 fields, and its validity and consistency have been verified. Moreover, it has been applied on a sample consisting of (150) employees working in the Education Directorate of Amman 4th Area.

The researchers used the arithmetic means, standard deviations, and rank and degree to identify the possibility of applying the degree of the items of restructuring the administrative operations in developing the performance of the employees of the education directorate of Amman 4th area; furthermore, the analytical statistics have been applied by using the (t- test) and (One way ANOVA) . To examine it there are differences in the degree of applying the articles of restructuring the administrative operations in developing the performance of the employees according to the variables: Gender, academic qualification, work nature, and experience years.

The study has shown the following results:

- *The degree of applying the Business Process Reengineering the administrative operations in the grand total was generally medium.*
- *There were no differences with statistical indication between the averages for the degree of applying the Business Process Reengineering the administrative operations in developing the performance of the employees of the education directorate of Amman 4th area according to the gender variable in all fields and the total degree of the fields together.*
- *There were no differences with statistical indication between the averages for the degree of applying the Business Process Reengineering the administrative operations in developing the performance of the employees of the education directorate of Amman 4th area according to the academic qualification in all fields except the total degree of the fields together and the application field if the difference was statistically indicating and in favor of the higher studies.*

- *There were no differences with statistical indication between the averages for the degree of applying the Business Process Reengineering the administrative operations in developing the performance of the employees of the education directorate of Amman 4th area according to the work nature variable in all fields and the total degree of the fields together.*
- *There were differences with statistical indication between the averages for the degree of applying the Business Process Reengineering the administrative operations in developing the performance of the employees of the education directorate of Amman 4th area according to the experience years variable in the total degree of the fields together except the evaluation field.*

In the light of the study results, the researchers recommend the following:

- *Holding training courses for the administrative employees and technicians in the Education directorate of Amman 4th area in the field of Reengineering the administrative operations concerning its concepts and operations.*
- *The Ministry of Education should publicize the culture of change and development for the employees.*

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر العديد من المتغيرات والمستجدات على الساحة التربوية، والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، وقد غيَّرت هذه المتغيرات التي يعيشها عالمنا اليوم، وبدلت العديد من المفاهيم والثوابت التي كانت مستقرة في الأذهان لسنوات طويلة مضت. ولقد ترتب على ذلك العديد من المشكلات، أبرزها عدم القدرة على ملاحقة التطورات وفهم دوافعها الحقيقية وتفسيرها، فضلاً عن التكيّف معها، مما أدى إلى كثير من سوء الفهم في تفسير العديد من تلك المتغيرات والمستجدات فيما يتعلق بالوطن العربي.

وإزاء التغيرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنظام التربوي، ونظراً للدور البارز للمؤسسة التربوية، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التحديات بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن. إن ما تحتاج إليه المؤسسة التربوية، هو أن تنظر للمشكلات بطريقة منظمة تستند إلى هندسية معينة تعمل على تنظيم المعرفة واقتنائها، والتعامل معها وتوليدها بهدف الوصول إلى مستوى من الفهم المعمق لمشكلات موضوع البحث (الصباغ، ٢٠٠٢) .

وتُعد الإدارة التربوية أحد المجالات الحية في ميدان التربية التي توافرت لها العناية، وركزت الدراسات التجديدية اهتمامها من أجل النهوض بها، والارتقاء بمستوى العاملين فيها، من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا التربوية التي تعني الطريقة المنظومية في التخطيط والتنفيذ والتقويم لجميع عناصر العملية التعليمية، في ضوء أهداف محددة تقوم أساساً على البحث في المجالات الإنسانية التي تسهم في تعليم الإنسان وتواصله، وتستخدم جميع المصادر المتاحة لإحداث تعلّمٍ فعالٍ (اسكندروعزاوي، ١٩٩٤) .

ويولي مخططو التنمية في كثير من دول العالم أهمية كبرى في تطوير نظم الإدارة التربوية، كمفهوم رئيس وجوهري في التنمية المجتمعية الشاملة، وذلك لتحقيق تكافؤ الفرص الاجتماعية وتحقيقاً لديمقراطية التعليم، ولتحقيق ذلك لابد من تطوير جذري في فلسفة الإدارة ومناهجها وأساليبها، والعمل على إعادة تصميم العمليات، والتخلي عن ميراث الإدارة العلمية، التي زادت عن الحد في وهنها من خلال ممارساتها الحالية، والعمل على انعكاس ميدان إدارة الأعمال على تطوير الإدارة التربوية. لذلك لابد أن تستفيد الإدارة التربوية بشكل كبير من مجال إدارة الأعمال حتى يمكنها أن تواجه معطيات القرن الحادي

والعشرين، ومن الأفكار التي تندرج في هذا المجال، والتي تقدُّم حلولاً لمشكلات التعليم من خلال التغيير الجذري للعمليات، والتي تعد المحور الأساس في منهجية إعادة هندسة العمليات (BPR) Business Processes Reengineering (Harrington & Meloughlin & Riddel, 1997).

وهندسة الإدارة تُعد إحدى المداخل التربوية للتطوير الإداري، والتي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، ويهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية، في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية الخدمة، ويبدأ هذا الأسلوب في التطوير بأسئلة جذرية حول جدوى ضرورة وجود كل وحدة من وحدات المنظومة ومسوّغاتها، ويتطلب ذلك إعادة النظر في الوظائف، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والسياسات المتبعة، وقد يكون ذلك على المستوى الكمي، أو على مستوى وحدات بعينها، ويركز هذا الأسلوب على تطوير العمليات التي تُحقق من خلالها الأهداف التي تسعى إليها. وتُعد الهندسة الإدارية مفهوماً حديثاً نسبياً، نشأ عن جذور علوم الإدارة والحاسوب، ولقد وصفها العديد من المؤلفين بطرق مختلفة منها: إعادة الهندسة، والهندسة الإدارية، والهندرة، وقد أصبح هذا المفهوم مشهوراً في أنظمة الأعمال ونظم المعلومات لتوضيح التحول التنظيمي، ومع العديد من المداخل الإدارية الجديدة، تتطلب الهندسة الإدارية التركيز على العمليات الإدارية بدلاً من الوظيفة أو المهمَّات الوظيفية، وبهذا تكون الهندسة الإدارية ليست مهمتها كيفية الأداء لمهمَّات أو وظائف معينة، وبهذه الطريقة تكون الهندسة الإدارية متميزة عن مهمَّات الوظائف، ويرجع الفضل في انتشار هذا المدخل إلى **مايكل هامر وتشامبي (Hammer & Champy)**، وهما رائدا الهندسة الإدارية، وظهر هذا المدخل في منتصف التسعينيات (حسين، ٢٠٠٦).

وتعرّف **إعادة هندسة العمليات الإدارية** «أنها إعادة التفكير بشكل أساسي، والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة» (Hammer & Champy, 1990, P. 14).

وأبرز ما يميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن غيرها من نظريات التغيير والتطوير أنها تُمكن من إيجاد حلول جذرية للمشكلات، من خلال رؤية الصورة الشاملة لأسلوب العمل بالمنظمات المختلفة، كما أن إعادة هندسة العمليات تساعدنا على الخروج من الروتين، والنظرة الضيقة للعمل، وعدم الشمولية، والحلول السريعة لمشكلات العمل، وغير ذلك من النظم والأساليب الإدارية التقليدية (عبد الحفيظ، ٢٠٠٣).

وتقوم منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية على التغيير ليس في المهمَّات والمسؤوليات والوظيفة فقط فالعمليات هي المحور وليس الأشخاص والإدارات، وذلك بالاعتماد على تقنية المعلومات، والتفكير الاستقرائي، وذلك بالبحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشكلة، وليس بعد حدوثها (Pereira & Aspinwall, 1997)، إذ يوجد نوعان من المصادر تعمل على دعم العمليات أحدها الأفراد الذين يقومون بالعمليات، والآخر الأفراد الذين يقومون بالتحسين المستمر للعمليات، إذ إن المصادر المرتبطة بالعمليات تشمل الأفراد، وخبراتهم، ونظام المعلومات، والأدوات المستخدمة (Yeomans & Beckett, 1996) .

وقد استمد مفهوم إعادة هندسة العمليات من النظريات السابقة، التي بذلت جهوداً كبيرةً لتحسين أداء العاملين، **ومن المداخل الإدارية الآتية**:

- **حركة الجودة الشاملة TQM**: والتي ركزت على العميل والمخرجات، وذلك بهدف تقليل الأخطاء في المنتج النهائي، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية في قياس العمليات ورقابتها، وبعد ذلك يتم التطوير التدريجي للعمليات في ضوء تحليل نتائج الإحصاء، فإعادة هندسة العمليات تشترك في توجهها نحو العمليات، وذلك باتجاه العميل وخدمة العميل، إلاّ أن مدرسة TQM تعتمد على منهجية حل المشكلة، والتعرّف إلى الأسباب التي تعوق الوصول إلى الأداء المتوقع، وهذا يمكن تطبيقه إذا كانت المشكلة صغيرة، أي أن الفجوة بين ما هو موجود والمرغوب فيه صغيرة، أما إذا كانت كبيرة فإن السياسة التي يجب تطبيقها هي أسلوب إعادة هندسة العمليات، والذي يعتمد على نظرية المباريات من خلال تحليل السلوك التنافسي، ويعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات، لإثراء التنافس بين جميع أفراد المنظمة للارتقاء بالأداء من خلال ابتكاراتهم لعمليات جديدة (Davenport,1993) .

- **حركة الإدارة العلمية**: حركة رائدها فردريك تايلور Fredric Taylor، والتي تعتمد على هندسة سلوكيات العاملين بناء على نظام من الكفاءة والقواعد المهارية، ويرجع لها الفضل في إيجاد نظم الرقابة والتدريب والخرائط التوضيحية لوصف العمل، وطرائق سيره، وتقسيم نظام العمل إلى مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث استفادت منهجية إعادة هندسة العمليات من هذه الحركة، بعض المواضيع المتعلقة في فصل تصميم العمل وتخطيطه عن المنفذين له، كيف يمكن وضع تصميم مثالي للعمل وتقسيمه؟ الحاجة المستمرة إلى قياس كفاءة العمل ومتابعته، بالإضافة إلى الحاجة إلى تتبع مستويات العاملين ومستويات العمليات الروتينية، لكن منهجية إعادة هندسة العمليات لم تهمل الجانب الإنساني في العمل،

كذلك الدور الفعّال للتكنولوجيا الحديثة ليس باعتبارها هدفاً لتقليل العامل الإنساني، بل كونه عاملاً أساسياً في تفعيل عمليات تطوير العمل من خلال الجهد الإنساني، باستخدام المعرفة، التي تعبر عنها تكنولوجيا المعلومات (William & James & Guha, 1996) .

- **حركة تصميم العمل**: ترمي هذه الحركة إلى زيادة كفاءة العمل، وتحقيق أكبر قدر من الرضا عن العمل وتقبله، حيث ركزت على تحسين التفاعل داخل مجموعات العمل الصغيرة، وأيضاً على فهم العلاقة بين التفاعل الاجتماعي ومستواه والأداء لمجموعات العمل الصغيرة، وقد استفادت منهجية إعادة هندسة العمليات من أهمية التطوير الجذري، وأهمية التركيز على التفكير العملي، إضافة إلى أهمية تطوير العمليات الروتينية، وأهمية التركيز على العامل الإنساني في الابتكار للعمليات (Motwani & Kumar & Jiang ,1998).

- **تكنولوجيا المعلومات IT**: تعدُّ تكنولوجيا المعلومات من أكثر إمكانيات القوة لمنهجية BPR، حيث تساهم بدرجة كبيرة في جعل المهمات أكثر سهولة، بالإضافة إلى إعادة تصميم المنظمات، وتغيير طرق العمل، وإنجاز تحسينات مذهلة ومثيرة (Olalla, 1999). كما أن استخدام IT يعمل على توفير التكلفة وتحسين دقة المعلومات، وتجنب أخطاء الإنسان الملازمة عند استخدام مهمات معقدة ومكررة، وتوفير الأموال بسبب تقليل الأخطاء والوقت اللازم لإنجاز المهمات، وتكامل وتنسيق وظائف عدة في وظيفة واحدة، وتحسين فاعلية المنظمة وكفاءتها بوساطة التخلص من المعوقات، بحيث يكون مهمة الإدارة الوساطة بين الفرق، ومعالجة خطوات العمليات الزائدة عن الحاجة، وتزويد محاور أفضل للعمليات من خلال تغذية الحاسوب بالمكونات الأساسية للعمليات، ويقوم بدوره بتصميم سريع للنماذج المختلفة للعمليات، وتقديم بدائل مختلفة ومناسبة لإنجازها من خلال البرامج الخاصة والنظم، كما يتم من خلال البرامج الجاهزة، التي تسمى أنظمة محاكاة النظم Simulation System، والتي تساعد في الدراسات التنبؤية لوضع الاستراتيجيات المستقبلية للعمليات الجديدة، كما توفر نظام اتصالات فعّال بين مستويات المنظمة كافة، من خلال الرسائل الالكترونية وغيرها (Whitman & Gibson, 1997).

إن حركة التطوير التربوي كي تكون فاعلة، تتطلب هندسة لعملية إعداد القرارات لاستخدام نظم المعلومات القادرة على تقديم النصح والاستشارة، ومبنية على معلومات موضوعية مستمدة من قواعد بيانات تربوية تعكس واقع وخصائص النظام التربوي، من أجل تطوير بدائل أقل كلفة وذات فعالية وكفاءة عالية (وطفة، ٢٠٠٥) .

مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة؟

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة؟
- هل تختلف درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل) ؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التحسين والتطوير لمخرجات العملية التربوية من خلال مواجهة التحديات لتطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة، وذلك بتطبيق أحدث الأساليب الإدارية، وتُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) واحدة من هذه النماذج الإدارية المتبعة حديثاً، والتي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الإداريين والباحثين والتربويين. لذا تتجلى أهمية هذه الدراسة بدراسة مفهوم إداري جديد على التربية والتعليم، يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للإفادة منه، كما تنبع أهمية هذه الدراسة من قلة الدراسات العربية في هذا المجال، ويؤمل أن تزود هذه الدراسة القائمين على التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها بالمعلومات الجديدة والدقيقة في مديرية عمان الرابعة تفيد في تحسين اتخاذ القرارات بشأن تطوير أداء العاملين ووضع الخطط التربوية المناسبة من خلال التعرّف إلى مواطن القوة والضعف في العمليات الإدارية والخدمات التي تقدمها مديريات التربية والتعليم التابعة لها.

مصطلحات الدراسة:

◄ **إعادة هندسة العمليات Business Processes Reengineering- BPR**:
إعادة التفكير بشكل أساسي، والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل: التكلفة، الجودة، والخدمة، والسرعة (Hammer & Champy,1993,P. 14) .

◄ **تطوير الأداء**: جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتنمية العاملين في المنظمة، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وذلك لإدخال التغيير في المنظمة كلها لتتجاوب ذاتياً مع البيئة المحيطة بها، بهدف تحقيق الفعالية الكلية للمنظمة (ياغي، ٢٠٠٢)، ويقاس من خلال إجابات عينة الدراسة عن فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة لهذه الغاية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يأتي:

- الموظفون الإداريون والفنيون في مديرية عمان الرابعة للعام ٢٠٠٠٧/ ٢٠٠٨.
- الإجراءات التي يتبعها الباحثون في بناء أداة الدراسة، ومدى صدقها وثباتها.

الدراسات السابقة:

أ – الدراسات العربية:

أجرى **القرشي، والثبيتي** (٢٠٠١) دراسة هدفت طرح تصور لإعادة بناء برامج الدراسات العليا في المملكة العربية السعودية، في ضوء الاتجاهات العالمية في مجال إعادة هندسة برامج الدراسات العليا، وكان من نتائج الدراسة: أن التغيرات العالمية السياسية والاقتصادية والتكنولوجية تتطلب زيادة تجاوب برامج الدراسات العليا مع متطلبات سوق العمل، إن مدخل إعادة الهندسة يعدُّ الأسلوب المناسب لإعادة بناء برامج الدراسات العليا، وإن إعادة بناء برامج الدراسات العليا في المملكة العربية السعودية يتطلب: إعادة التفكير الجذري في برامج الدراسات العليا في ضوء التصور المستقبلي لهذه البرامج، وتحديد الخلل في أداء برامج الدراسات العليا (إدارياً وأكاديمياً) بهدف التخلص من المواد والأعمال الإدارية التي تشكل هدراً في المال والجهد والوقت.

أجرى **الكريمين** (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في مستوى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الأردنية. تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (١٦٠) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود تفاوت في درجات ممارسات الإدارة العليا لهندسة القرارات التربوية في الوزارة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبُعد خطوات هندسة القرارات (٣,٢١)، والمنظومة القيمية الأخلاقية (٣,٢٦)، وخصائص المعلومات (٢,٨٥)، والعناصر المؤثرة (٣,٠٧)، ونظم مساندة القرارات (٢,٨٥)، وتقديم القرار (٢,٨٦)؛ أما الصعوبات التي تواجه المدير فكانت بممارسة متدنية، وبمتوسط حسابي (٢,٢٩).

أجرت **الحارثي** (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى معرفة مدى إسهام هندسة العمليات الإدارية في خفض التكاليف في كليات البنات في المملكة العربية السعودية، وأشارت النتائج إلى أن تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية يعمل على خفض النفقات، وسرعة تنفيذ الأعمال وتقليل الأخطاء، وزيادة الدقة، والتوصل إلى شكل جديد للكليات يختلف عن الشكل السابق.

أجرت **المعايطة** (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تعرّف درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتطوير إستراتيجية إدارة تربوية لزيادة كفاءة العاملين فيها في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأشارت النتائج إلى أن درجة الكفاءة الإدارية كانت منخفضة، ووجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والجنس، وطُوِّر أنموذج لزيادة كفاءة العاملين في ضوء هندسة العمليات الإدارية.

ب – الدراسات الأجنبية:

أجرى **بنرود ودولنس (Penrod & Dolence, 1992)** دراسة هدفت إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية كعملية للتحويل في التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تحتاج إلى أسلوب إداري مختلف عن الأساليب التي تعودت عليها المنظمات المختلفة. وأن التغيير يجب أن يكون جذريا، ويشمل الأقسام كافة، وبالذات قسم تكنولوجيا المعلومات، وأيضا أن توفر الثقافة التنظيمية والعلمية والبحثية يسهل في اتخاذ القرارات الملائمة، وتفويض الصلاحيات إلى العاملين، والتوجه نحو الإبداع والابتكار في أساليب التعليم العالي. وافترضت الدراسة نماذج للقوى والعوامل المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

قام **مولس (Moles,1998)** بدراسة هدفت إلى تطوير نموذج تحديد العمليات الإدارية واستخدامه للمساعدة في جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا النموذج يستغرق وقتاً وجهداً أقل من التطبيقات التقليدية. كما أنه يمكن تحوير النموذج لغايات تطبيقه في مؤسسات حكومية ومدنية أخرى ترغب في التركيز على الموارد والعمليات الحرجة في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

قام **باسو (Basu 2000)** بدراسة هدفت إلى إيجاد إطار عملي يُحول اتجاه المنظمة إلى عالمية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن هناك أبعاداً رئيسة للعولمة، والفشل في أي بُعد يؤدي إلى فشل مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذه الأبعاد هي البُعد الثقافي، والبُعد الاقتصادي، والبنية التحتية، والتشريعات، والمناخ السياسي تختلف هذه الأبعاد من دولة لأخرى، وهي من أهم الأبعاد في العولمة، والفشل فيها يعوق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أجرى **ريكارد (Ricard, 2000)** دراسة هدفت إلى التكامل بين إعادة هندسة العمليات ونظرية تطور المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ورأى أنه لابد من تطبيق التغييرات المطلوبة والمحافظة على الاستمرارية في التغيير، وليس إعادة هندسة العمليات الإدارية فقط.

أجرى **أداميك (Adamik, 2003)** دراسة هدفت إلى تلبية حاجة المنظمات إلى تغيير مهارات المنتسبين إليها للقيام بإدارة الأعمال بصورة فاعلة، والحاجة إلى تقليص أو دمج أو إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، وتوصل الباحث إلى أن الكفاءة والفاعلية الإدارية تحسنت كثيراً خلال السنتين الأخيرتين، وبخاصة في خمسة مستويات هي: إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المالية، وإدارة التجهيزات، إدارة المهارات والاتصالات الفردية. وأبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة، أن تحليل المعلومات الواردة من المشرفين والمدراء والمرؤوسين وتحليلها وقياسها يعدُّ أمراً أساسياً للتطوير والتغيير السلوكي في هذه الدراسة.

أجرى **سجرندرجانز (Schrnederjans, 2003)** دراسة هدفت إلى بيان الهدف الأول من نظام (ERP Exploring Resource Planning)، وهو مساعدة المنظمة لتؤدي أعمالها بكفاءة وفاعلية بشكل متكامل، حيث لا تعدُّ جميع المنظمات ناجحة في تطبيقها لمنهجية BPR، وقد أوضحت الدراسة أنه لنجاح أي خطط متعلقة بإدارة المصادر، يجب السعي نحو تبني منهجية BPR، بالإضافة إلى تأسيس ثقافة (TQM) Management Total Qua-

ity، كل هذه الأمور تتكامل مع بعضها بعضاً لإيجاد إستراتيجية مبتكرة تعمل على نجاح المنظمة، وتحقيق زيادة في الإنتاج واستثمار أفضل للموارد، ونجاح مذهل في تأدية أعمال المنظمة.

وقام **أحادي (Ahady, 2004)** بدراسة هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات، هما: تبادل المعلومات الالكترونية، وتكنولوجيا الانترنت، **وأشارت نتائج الدراسة إلى**:

- وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذه العوامل هي: دعم الإدارة العليا، والتغيير المنظمي، والمركزية في اتخاذ القرار، وتشكيل العمليات، وثقافة المنظمة، وخدمة العملاء.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة الموظفين، وبين التطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين ضعف الموارد وبين التطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

قام **أتاران (Attaran, 2004)**، بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات وبين إعادة هندسة العمليات، وقد اقترحت الدراسة جملة من قواعد تكنولوجيا المعلومات التي يمكن استخدامها في هذه المنهجية، كما أشارت إلى أبرز المعوقات التي تحد من نجاح تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعوامل النجاح التي تعد من مصادر الطاقة التي تمكنها من التحسينات المستمرة، وتحقيق الأهداف بأقصى سرعة ممكنة، وتسهيل أداء المهمات، وإعادة تصميم المنظمة من خلال تغيير جذري في طرق العمل المنجزة، وبذلك يتسنى للعاملين إنجاز أعمالهم خارج المكاتب مع الاتصال المباشر مع موقع العمل.

أجرى **إيول (Ewell, 2004)** دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصل الباحث إلى أن نتائج الدراسة ذات أهمية كبيرة لمختلف الشركات، وبشكل خاص شركات التأمين، والشركات الخدمية التي تتجه إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، وما يرافقها من متطلبات للتغيير في ثقافة المنظمة التي تسبق إعادة هندسة العمليات الإدارية لضمان الميزة التنافسية، كما توصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية، وبين مخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وأجرى **تنانت (Tennant, 2005)** دراسة هدفت إلى تعرف العوامل الأساسية لنجاح تطبيقات منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، في بعض الشركات في المملكة المتحدة، استخدمت الدراسة الاستبانه لجمع معلومات مبدئية عن الشركات التي طبقت منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك بهدف معرفة مشكلات ومعوقات تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. **وقد أشارت الدراسة إلى النتائج الآتية**:

- إن من أبرز الأسباب لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية هي: ضغوط التنافس الخارجي، والسعي نحو تقليل التكلفة الداخلية، وتحسين المنتج.
- إن استخدام خطط قصيرة المدى لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات، يُعد من أبرز المعوقات لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

قام **بوجيرانو (Bujoreanu, 2005)** بدراسة حول تصميم المنظمة مع تكنولوجيا المعلومات، حيث وجد الباحث أن نظم المعلومات جزء رئيس ومتأصل في خطط ونشاطات المنظمة، وأوضح الباحث لهدف إنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولهدف تحسين جودة العمليات بشكل عام، يجب أن تدخل مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية، مع مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يؤمن الباحث بالبدء أولاً بتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات. وتوصل الباحث إلى دليل عام لأنواع النشاطات الإدارية التي يجب أن تنفذ في نظم المعلومات قبل البدء في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أجرى **أحمد، وفرانسيس، وزيري (Ahmad & Francis & Zairi, 2007)** دراسة هدفت إلى فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، دراسة حالة تجريبية عن طريق فحص ثلاثة معاهد تعليم عالي في ماليزيا، اعتمدت على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل عدة مهمة وحرجة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذه العوامل هي: العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة، والتشاركية واقل دكتاتورية، وتكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر المالية.

الطريقة والإجراءات:

تناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها وكيفية اختيارها، وأداة جمع البيانات، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية، التي حُلِّلت البيانات بموجبها.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة لعام ٢٠٠٧/ ٢٠٠٨، والبالغ عددهم (٢٠٦) موظفين، أما عينة الدراسة فتكونت من (١٥٠) موظفاً وموظفة، وقد اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة حيث وُزّعت (١٨٠) استبانة بشكل عشوائي وبعد جمع الاستبانات تبين أن (١٦٠) فرداً أعادوا الإستبانة، وان (١٠) استبانات غير صالحة للتحليل، وبذلك يكون العدد (١٥٠) استبانة هي عينة الدراسة، ويشكلون ما نسبته (٧٣٪) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة. والجدول الآتي يبين عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد
الجنس	ذكر	١٠١
	أنثى	٤٩
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٩٨
	دراسات عليا	٥٢
	بكالوريوس	٩٨
	دراسات عليا	٥٢
طبيعة العمل	إداري	٤٢
	فني	١٠٨
سنوات الخبرة	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٣٣
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٥٤
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٣

أداة الدراسة:

طور الباحثون أداة الدراسة، وقد تكونت من (٥٧) فقرة، من خلال الأدب التربوي، وقد طُورت هذه الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، والدراسات السابقة، إذ استفاد الباحثون من دراسة القرشي، والثبيتي (٢٠٠١) ودراسة تنانت (Tennant, 2005) .

صدق الأداة:

لضمان صدق الأداة عُرضت بصورتها الأولية على (٢١) محكماً من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية، إضافة إلى مجموعة من المتخصصين في وزارة التربية والتعليم، وقد طلب من المحكمين التأكد من ملاءمة فقرات الدراسة لموضوعها، وإبداء أي ملاحظات يرونها ضرورية. وقد تكونت الأداة في صورتها الأولية من (٥٦) فقرة، وبعد استرجاع الإستبانة ومراجعة آراء المحكمين اختيرت الفقرات التي أجمع (٨٠٪) من المحكمين على صحتها، وعُدِّل بعضها وأضيفت فقرة واحدة، وبذلك أصبحت فقرات الأداة في صورتها النهائية (٥٧) فقرة.

ثبات الأداة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، جرى التأكد من ثباتها باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار (test- retest)، وذلك بتطبيق أداة الدراسة على عينة من خارج عينة الدراسة، إذ طبقت الأداة على عينة من (٢٠) موظفا وموظفة، بفاصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، وبعد ذلك اُستخرج معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكان معامل الثبات للأداة كلّه، ومجالاتها السبع مقبولة لغايات الدراسة الحالية، والجدول (٢) يبين ذلك.

الجدول (٢)

معاملات الثبات للأداة ككل، ومجالاتها السبع

الرقم	المجال	الفقرات	معامل الثبات
١	فهم وإدراك العمليات الإدارية	١– ٨	٠,٨١
٢	المبادرة	٩– ١٦	٠,٨٨
٣	التخطيط	١٧– ٢٥	٠,٨٤
٤	إعداد البرامج	٢٦– ٣٣	٠,٧٩
٥	التغيير	٣٤– ٤١	٠,٧٨
٦	التطبيق	٤٢– ٤٩	٠,٨٧
٧	التقويم	٥٠– ٥٧	٠,٩٠
	المجموع الكلي	١– ٥٧	٠,٨٩

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة، وأخذ الموافقات الرسمية لتطبيق الأداة، وزَّع الباحثون الاستبانة على أفراد الدراسة، وطلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (✖) في المكان المناسب لكل فقرة، وقد صممت الإجابة على الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي؛ لإعطاء وزن متدرج للبدائل، حيث حُدّدت: (٥ درجات) ، للإجابة بدرجة كبيرة جدا، و (٤ درجات) للإجابة بدرجة كبيرة، و (٣درجات) للإجابة بدرجة متوسطة، و (درجتان) للإجابة بدرجة ضعيفة، و (درجة واحدة) ، للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، كما قُسمت درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة إلى ثلاث مستويات: (مرتفع، متوسط، منخفض) ، وذلك بالاعتماد على فئات الأداة، وعددها أربع فئات هي: (١ – ١,٩٩) ، (٢ – ٢,٩٩) ، (٣ – ٣,٩٩) ، (٤ – ٥) ، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد المستويات الثلاثة، وهي تمثل (مرتفع، متوسط، منخفض) ، وبالعملية الحسابية: (٤ ÷ ٣ = ١,٣٣) تكون المستويات الثلاثة على النحو الآتي: الدرجة المنخفضة من: (١ – إلى أقل من ٢,٣٣) ، والدرجة المتوسطة: (٢,٣٣ – إلى أقل من ٣,٦٦) ، والدرجة المرتفعة من (٣,٦٦ – ٥) .

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية المتغيرات الآتية:

♦ **المتغيرات المستقلة**: الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) ، وطبيعة العمل (إداري، فني) . سنوات الخبرة (من سنة إلى أقل من خمس سنوات، من ٥ – أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) .

♦ **المتغير التابع**: درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة.

المعالجة الإحصائية:

بغية تحقيق أهداف الدراسة اُستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن السؤال الأول، والاختبار الآتي (t- test) ، وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، واختبار شيفيه للإجابة عن السؤال الثاني.

نتائج الدراسة:

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة، التي تم التوصل إليها، بعد تحليل بياناتها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة، وتعرض هذه النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:**

ما درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة؟

للإجابة عن السؤال السابق فقد حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، والرتبة والدرجة على كل مجال من مجالات استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية، والجدول (٣) يبين ذلك.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، والرتبة والدرجة على كل مجال من مجالات استبانه إعادة هندسة العمليات الإدارية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٧	التقويم	٣,٦٧	٠,٧٧	١	مرتفعة
٣	التخطيط	٣,٣١	٠,٨٨	٢	متوسطة
٤	إعداد البرامج	٣,١٥	٠,٨١	٣	متوسطة
٢	المبادرة	٢,٩٦	٠,٧١	٤	متوسطة
١	فهم وإدراك العمليات الإدارية	٢,٨٠	٠,٧٢	٥	متوسطة
٦	التطبيق	٢,٧٠	٠,٧٨	٦	متوسطة
٥	التغيير	٢,٦٠	٠,٨٠	٧	متوسطة
المجموع الكلي		٣,٠٣	٠,٥٨		متوسطة

يظهر من الجدول (٣) أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٣)، بانحراف معياري (٠,٥٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٣,٦٧– ٢,٦٠)، وقد جاء في الرتبة الأولى مجال التقويم. «بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، بانحراف معياري (٠,٧٧)»، وجاءت في الرتبة الأخيرة مجال التغيير «بمتوسط حسابي (٢,٦٠) بانحراف معياري (٠,٨٠)». وفيما يأتي تفصيل كل مجال مع فقراته.

أولاً- مجال فهم وإدراك العمليات الإدارية:

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، والرتبة والدرجة لفقرات مجال فهم وإدراك العمليات الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٨	تتشكل طبيعة العمل من القوى والعوامل الاجتماعية والاقتصادية.	٣,٧٧	١,٢٦	١	مرتفعة
٤	السعي نحو إكساب العاملين مهارة أكبر في مجال العمل.	٣,٠٦	١,٢٣	٢	متوسطة
١	إسهام العاملين في اتخاذ القرارات.	٢,٩٩	١,٣٤	٣	متوسطة
٣	التركيز على إيجاد بيئة تنظيمية خالية من الهياكل التنظيمية الرأسية.	٢,٨٣	١,٢٢	٤	متوسطة
٥	تهيئة الظروف المادية المحيطة في ضوء قدرة الموظف على التعلم والاستيعاب.	٢,٦٦	١,٢٠	٥	متوسطة
٦	تدرس الاتجاهات لجميع العاملين قبل الشروع في العمل.	٢,٦٦	١,٢٤	٥	متوسطة
٢	التركيز على معرفة الأساليب التي تنجز بها الأعمال.	٢,٢٦	١,١٠	٧	متوسطة
٧	اعتبار العمل عملية اجتماعية كما هو عملية اقتصادية.	٢,٢٠	١,٠٤	٨	منخفضة
	المجموع الكلي للمجال	٢,٨٠	٠,٧٢		متوسطة

يظهر من الجدول (٤) ، أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية لفقرات مجال فهم وإدراك العمليات الإدارية كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٠) ، بانحراف معياري (٠,٧٢) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٧٧– ٢,٢٠) ، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٨) وهي: «تتشكل طبيعة العمل من القوى والعوامل الاجتماعية والاقتصادية.» بمتوسط حسابي (٣,٧٧) ، بانحراف معياري (١,٢٦) ، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٤) وهي: «السعي نحو إكساب العاملين مهارة أكبر في مجال العمل» بمتوسط حسابي (٣,٠٦) ، بانحراف معياري (١,٢٣) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢) «التركيز على معرفة الأساليب التي تنجز بها الأعمال» بمتوسط حسابي (٢,٢٦) ، بانحراف معياري (١,٠٤) ، وجاءت الفقرة (٧) وهي «اعتبار العمل عملية اجتماعية كما هو عملية اقتصادية » في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٢٠) ، بانحراف معياري (١,٠٤) . وقد يُعزى ذلك إلى أن فهم العمليات الإدارية لدى العاملين

وإدراكها في ضوء إعادة هندسة العمليات قد تولد لدى العاملين المهارات، وأساليب إنجاز الأعمال وتحقيقها من خلال تهيئة الظروف البيئية المادية والمعنوية، التي تعزز الفهم والإدراك لتلك العمليات، وبالتالي يسهم باتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأعمال الوظيفية، وهذا أكسبهم فهماً وإدراكاً لا بأس فيه للعمليات الإدارية المنوطة بهم كافة.

ثانياً- مجال المبادرة:

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، والرتبة والدرجة لفقرات مجال المبادرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٢	الاعتماد على فرق العمل أفضل وسيلة لإنجاز الأعمال.	٣,٩٠	١,٠٤	١	مرتفعة
١١	تستخدم إستراتيجية العصف الذهني لتحسين العمل في المديرية.	٣,٤٥	١,١٨	٢	متوسطة
١٣	يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس.	٣,٢٥	١,٤٢	٣	متوسطة
١٤	المقدرة على بناء المؤشرات اللازمة لتحديد درجة نجاح العمليات.	٣,٠٤	١,٢٢	٤	متوسطة
١٦	تكوين أعضاء فريق العمل من ذوي الاختصاصات الواحدة.	٢,٦٢	١,٢١	٥	متوسطة
١٠	توجد رسالة للمديرية مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع.	٢,٦٠	١,١٦	٦	متوسطة
١٥	تكوين فريق العمل ضمن ضوابط محددة قادرة على انجاز الأعمال.	٢,٤٧	١,٠١	٧	متوسطة
٩	توجد رؤية للمديرية مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع.	٢,٣٥	١,١٩	٨	متوسطة
	المجموع الكلي للمجال	٢,٩٦	٠,٧١		متوسطة

يظهر من الجدول (٥) أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية لفقرات مجال المبادرة كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٦)، بانحراف معياري (٠,٧١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٩٠- ٢,٣٥)، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٢) وهي: «الاعتماد على فرق العمل أفضل وسيلة لإنجاز الأعمال.» بمتوسط حسابي (٣,٩٠) بانحراف معياري (١,٠٤)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (١١) وهي: «تستخدم إستراتيجية العصف الذهني لتحسين العمل في المديرية.» بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، بانحراف معياري (١,١٨)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة

(١٥) «تكوين فريق العمل ضمن ضوابط محددة قادرة على انجاز الأعمال» بمتوسط حسابي (٢,٤٧) بانحراف معياري (١,٠١)، وجاءت الفقرة (٩) وهي «توجد رؤية للمديرية مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع.» في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٣٥) ، بانحراف معياري (١,١٩) . وقد يُعزى ذلك إلى أن الاعتماد على استراتيجيات متعددة في العمل، أوجد مناخاً لتفعيل المبادرة في تطوير الإدارة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن هذه الإستراتيجيات تعزيز مبدأ الشراكة في إنجاز الأعمال، ضمن ضوابط ومعايير محددة وواضحة وقابلة للتطبيق، ووجود أهداف محددة وقابلة للقياس والتطبيق.

ثالثاً- مجال التخطيط:

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، والرتبة والدرجة لفقرات مجال التخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٣	تأثير التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات) الرسمية في عملية التخطيط.	٣,٧٥	١,١٨	١	مرتفعة
١٧	توافر معلومات كافية عن البيئة الخارجية (تكنولوجيا) .	٣,٦٥	١,١٥	٢	متوسطة
١٩	تحليل البيئة الداخلية للمديرية لتعرّف نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط.	٣,٦٢	١,٢٤	٣	متوسطة
١٨	توافر معلومات كافية عن البيئة الداخلية (عاملين، تكنولوجيا)	٣,٤٥	١,٢٧	٤	متوسطة
٢٥	توافر الشفافية والوضوح في عملية التخطيط.	٣,٣٧	١,٢٧	٥	متوسطة
٢٤	وجود خطة طوارئ للتعامل مع التغيرات المفاجئة.	٣,١٣	١,٢٢	٦	متوسطة
٢١	تحليل الثقافة السائدة لتعرّف تأثيراتها الإيجابية والسلبية قبل تصميم الخطة.	٣,٠٣	١,٢٥	٧	متوسطة
٢٠	تحليل البيئة الخارجية للمديرية لتعرّف الفرص والتهديدات قبل وضع الخطط.	٢,٩١	١,٣٦	٨	متوسطة
٢٢	توافر ميزانية خاصة للخطة.	٢,٩١	١,٣٣	٨	متوسطة
	المجموع الكلي للمجال	٣,٣١	٠,٨٨		متوسطة

يظهر من الجدول (٦) ، أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية لفقرات مجال التخطيط، كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣١) ، بانحراف معياري (٠,٨٨) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٧٥- ٢,٩١) ،

وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٣) وهي: «تأثير التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات) الرسمية في عملية التخطيط» بمتوسط حسابي (٣,٧٥) ، بانحراف معياري (١,١٨) ، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (١٧) وهي: «توافر معلومات كافية عن البيئة الخارجية (تكنولوجيا).» بمتوسط حسابي (٣,٦٥) ، بانحراف معياري (١,١٥) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢٠) «تحليل البيئة الخارجية للمديرية لتعرف الفرص والتهديدات قبل وضع الخطط» والفقرة (٢٢) «توفر ميزانية خاصة للخطة» بمتوسط حسابي (٢,٩١) بانحرافين معياريين (١,٣٦) ، و (١,٣٣) على التوالي. ويُعزى ذلك إلى تأثير التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات) الرسمية في عملية التخطيط، إلاّ أن هناك عوامل عدة كان لها تأثير، ومن هذه العوامل أن إمكانية تحليل البيئة الخارجية للمديرية، غير ممكن بدرجة عالية مما يهيئ الفرص لوجود بعض الصعوبات، التي تجعل عملية التخطيط غير مكتملة بالصورة المثلى، ومما يدعم ذلك أن المعلومات لدى المديرية عن البيئة الخارجية غير كافية، بالاضافة إلى عدم قدرة المديرية على توفير ميزانية خاصة للخطة بدرجة عالية، مما يزيد من الصعوبات التي تواجهها عملية التخطيط في المديرية.

رابعاً- مجال إعداد البرامج:

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، والرتبة والدرجة لفقرات مجال إعداد البرامج

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٩	يركز على تحديد فرص التفوق والمنافسة في العمل.	٣,٨٥	١,١٣	١	مرتفعة
٢٦	تُعدُّ البرامج وفق حاجات ورغبات العاملين.	٣,٤٥	١,٢٧	٢	متوسطة
٣٢	التوجه نحو تخفيض تكلفة العمل غير المباشرة.	٣,٣٣	١,٤٩	٣	متوسطة
٣٠	تُستخدم خرائط المعلومات كونها عملية أساسية لتحديد الحاجات اللازمة للانجاز.	٣,٢٩	١,٣٠	٤	متوسطة
٢٨	يوجد تحديد للأجزاء التي يمكن أن تعيق انجاز الأعمال.	٣,٠١	١,٢٠	٥	متوسطة
٣١	يوجد تقدير لمصادر احتياجات ومتطلبات العمل.	٢,٩٥	١,٤٢	٦	متوسطة
٣٣	توفر آلية واضحة ومبرمجة تعمل على توظيف الدراسات السابقة في العمل الإداري.	٢,٧٩	١,٣٨	٧	متوسطة
٢٧	توفر دراسات واضحة للوضع الراهن قبل الشروع بانجاز الأعمال.	٢,٥٣	١,٠٩	٨	متوسطة
	المجموع الكلي للمجال	٣,١٥	٠,٨١		متوسطة

يظهر من الجدول (٧) أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية لفقرات مجال إعداد البرامج كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٥) ، بانحراف معياري (٠,٨١) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٨٥- ٢,٥٣) ، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٩) وهي: «يتم التركيز على تحديد فرص التفوق والمنافسة في العمل.» بمتوسط حسابي (٣,٨٥) بانحراف معياري (١,١٣) ، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٢٦) وهي: «يتم إعداد البرامج وفق حاجات ورغبات العاملين.» بمتوسط حسابي (٣,٤٥) ، بانحراف معياري (١,٢٧) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٣٣) «توفر آلية واضحة ومبرمجة تعمل على توظيف الدراسات السابقة في العمل الإداري.» بمتوسط حسابي (٢,٧٩) بانحراف معياري (١,٣٨) ، وجاءت الفقرة (٢٧) وهي «توفر دراسات واضحة للوضع الراهن قبل الشروع بانجاز الأعمال» في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٣) ، بانحراف معياري (١,٠٩) . وقد يُعزى ذلك إلى أن إعداد البرامج يقوم وفق فرص التفوق والمنافسة في العمل ووفق رغبات العاملين، ولكن ليس في الجوانب كافة، كما أن تحديد النقاط التي تعوق الأعمال أيضاً لم تُحدد بصورة تكاملية، إضافة إلى أن الإفادة من تلك الدراسات السابقة وتوظيفها في توفير آليات واضحة للعمل يحتاج إلى دقة كبيرة، وتركيز شديد على بلورة تلك الآليات.

خامساً- مجال التغيير:

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، والرتبة والدرجة لفقرات مجال التغيير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤١	وجود رغبة كبيرة في التغيير لدى العاملين.	٣,٢٥	١,٣٦	١	متوسطة
٣٧	شعور الموظف بأن عمله سوف يستمر طوال الحياة و يزيد من دافعيته للعمل.	٢,٩٠	١,٣٠	٢	متوسطة
٣٦	يفضل البدء من جديد أي من الصفر لحل المشكلات التي تصادف العمل	٢,٨١	١,٢٢	٣	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣٤	توافر فهم كامل لحاجات ومتطلبات التغيير.	٢,٥٩	١,٩٤	٤	متوسطة
٣٩	اختيار عينة تجريبية للتطبيق قبل تعميم فكرة البرامج.	٢,٤٥	١,٠٣	٥	متوسطة
٣٥	تحديد حاجات التغيير يتم في ضوء قدرة المديرية على إحداثه.	٢,٤١	١,١٧	٦	متوسطة
٣٨	توافر آليات محددة لتعرّف قدرة المديرية على إحداث التغيير.	٢,٢٨	١,٠٢	٧	منخفضة
٤٠	السعي نحو تغيير الثقافة التنظيمية للمديرية باتجاه ثقافة التغيير.	٢,٠٧	١,٠٢	٨	منخفضة
	المجموع الكلي للمجال	٢,٦٠	٠,٨٠		متوسطة

يظهر من الجدول (٨) أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية لفقرات مجال التغيير، كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٠) ، بانحراف معياري (٠,٨٠) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٢٥– ٢,٠٧) ، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤١) وهي وجود رغبة كبيرة في التغيير لدى العاملين. « بمتوسط حسابي (٣,٢٥) ، بانحراف معياري (١,٣٦) »، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٣٧) وهي: « شعور الموظف بأن عمله سوف يستمر طوال الحياة، ويزيد من دافعيته للعمل » بمتوسط حسابي (٢,٩٠) ، بانحراف معياري (١,٣٠)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٣٨) «توفر آليات محددة لتعرّف قدرة المديرية على إحداث التغيير» بمتوسط حسابي (٢,٢٨) ، بانحراف معياري (١,٠٢) ، وجاءت الفقرة (٢٧) وهي «السعي نحو تغيير الثقافة التنظيمية للمديرية باتجاه ثقافة التغيير» في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٠٧) ، بانحراف معياري (١,٠٢). وقد يُعزى ذلك إلى سعي وزارة التربية والتعليم إلى جعل التغيير ثقافة لدى العاملين، مما يولد لديهم الرغبة في التغيير، وعدم مقاومته في مديرياتها المختلفة، إضافة إلى توفير الآليات التي يتم من خلالها التغيير. وقد جاء هذا المجال متوسطاً، لأنه ما زالت هناك بعض العوامل التي لم تصل إلى الدرجة المطلوبة من أجل التغيير مثل السعي نحو تغيير الثقافة التنظيمية للمديرية باتجاه ثقافة التغيير.

سادساً- مجال التطبيق:

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، والرتبة والدرجة لفقرات مجال التطبيق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤٨	ارتباط اتخاذ القرار بالتطوير في ضوء وحدة العلاقة بين الموظف والإدارة العليا.	٣,٥٧	١,٤٤	١	متوسطة
٤٣	استخدام تكنولوجيا المعلومات بجميع طرقه أحد مقومات نجاح العمل.	٣,٢١	١,٢٩	٢	متوسطة
٤٥	يقوم نظام الترقيات على أساس الكفاءة.	٢,٧٦	١,٠٧	٣	متوسطة
٤٢	توفير نظام مكافآت عادل ومشجع للعمل المبدع.	٢,٧٣	١,١٥	٤	متوسطة
٤٤	توفير قيادة داعمة للعمل تفوض الصلاحيات وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات.	٢,٥٣	١,٠٩	٥	متوسطة
٤٧	استناد نظام المساءلة إلى معايير خاصة بالإنجاز خلال عملية التطبيق.	٢,٥١	١,٠٦	٦	متوسطة
٤٩	استخدام استراتيجيات ذات خطوات واضحة لتنفيذ العمليات.	٢,١٦	١,١٧	٧	منخفضة
٤٦	التزام المديرية مبدأ اللامركزية في التطبيق.	٢,١١	١,٠٥	٨	منخفضة
	المجموع الكلي للمجال	٢,٧٠	٠,٧٨		متوسطة

يظهر من الجدول (٩) أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية لفقرات مجال التطبيق كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٠) ، بانحراف معياري (٠,٧٨) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٥٧– ٢,١١) ، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤٨) «وهي ارتباط اتخاذ القرار بالتطوير في ضوء وحدة العلاقة بين الموظف والإدارة العليا.» بمتوسط حسابي (٣,٥٧) ، بانحراف معياري (١,٤٤)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٤٣) وهي: «استخدام تكنولوجيا المعلومات بجميع طرقه أحد مقومات نجاح العمل.» بمتوسط حسابي (٣,٢١) ، بانحراف معياري (١,٢٩) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٤٩) «استخدام استراتيجيات ذات خطوات واضحة لتنفيذ العمليات.» بمتوسط حسابي (٢,١٦) ، بانحراف معياري (١,١٧) ، وجاءت الفقرة (٤٦) وهي «التزام المديرية مبدأ اللامركزية في التطبيق.» في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١١) بانحراف معياري (١,٠٥) . ويُعزى ذلك إلى وجود اتساق في العلاقة بين العامل ومرؤوسيه

عند اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير الإداري، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل وتنفيذها من خلال إستراتيجيات واضحة ومحددة المعالم، وتطبيق مبدأ اللامركزية، كما أن نظام الترقيات المستند على أسس ومعايير واضحة للكفاءة والمساءلة في الوقت نفسه، كل ذلك ساعد في تقبل تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذا المجال.

سابعاً. مجال التقويم:

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، والرتبة والدرجة لفقرات مجال التقويم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٥٧	توفير الشفافية والوضوح في عملية التقويم.	٣,٩٩	٠,٨٤	١	مرتفعة
٥١	التركيز على التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل ضرورة في أداء الأعمال.	٣,٨٩	١,١٢	٢	مرتفعة
٥٥	استخدام نظام رقابي جيد ومحكم يزيد من كفاءة أداء العاملين.	٣,٨١	١,٢٠	٣	مرتفعة
٥٤	الحرص على تحديد العوامل المؤثرة على العمليات بعد انجازها.	٣,٦٥	١,١٤	٤	متوسطة
٥٦	إيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها.	٣,٦٢	١,١٥	٥	متوسطة
٥٠	إيجاد طرق معينة لتحليل القدرات والاستعدادات لدى العاملين.	٣,٦١	١,٢٣	٦	متوسطة
٥٢	التركيز باستمرار على رصد السلوك المؤثر في العمل.	٣,٣٩	١,٣٥	٧	متوسطة
٥٣	الحرص المستمر على عمل دراسات مسحية للعمليات التي يتم تنفيذها.	٣,٣٥	١,٢٥	٨	متوسطة
	المجموع الكلي للمجال	٣,٦٧	٠,٧٧	١	مرتفعة

يظهر من الجدول (١٠) أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية لفقرات مجال التقويم كانت بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٧)، بانحراف معياري (٠,٧٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٩٩– ٣,٣٥)، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٥٧)، «وهي توفير الشفافية والوضوح في عملية التقويم» بمتوسط حسابي (٣,٩٩) بانحراف معياري (٠,٨٤)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٥١) وهي: «التركيز على التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل ضرورة في أداء الأعمال» بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، بانحراف معياري (١,١٢)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٥٢) «التركيز باستمرار على رصد السلوك المؤثر في العمل» بمتوسط حسابي (٣,٣٩)، بانحراف

معياري (١,٣٥)، وجاءت الفقرة (٥٣) وهي «الحرص المستمر على عمل دراسات مسحية للعمليات المنفذة» في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٥)، بانحراف معياري (١,٢٥). ويُعزى ذلك إلى وجود الشفافية والوضوح في التقويم من خلال تحديد العوامل المؤشرة على إنجاز الأعمال كافة، بالإضافة إلى استخدام نظام رقابي محكم ودقيق يعمل على تعزيز كفاءة الأداء للعامل من خلال تعزيز السلوك الإيجابي المؤثر، وتقويم السلوك السلبي، وتحليل قدرات واستعدادات العاملين في إدارة الأعمال وتقديم التغذية الراجعة عنها في جميع مراحلها وبشكل مستمر.

◄ **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:**

هل تختلف درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل، طبيعة العمل) ؟

فقد أجاب الباحثون عن هذا السؤال على النحو الآتي:

١. **متغير الجنس:**

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة، من وجهة نظر الموظفين، تبعا لمتغير الجنس، كما اُستخدم اختبار التائي لعينتين مستقلتين (t- test for independent Sample) ، الجدول (١١) يبين ذلك

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية واختبار «ت» لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
فهم وإدراك العمليات الإدارية	ذكر	١٠١	٢,٨٥	٠,٧٤	١,٠٦٩	٠,٢٨٧
	أنثى	٤٩	٢,٧١	٠,٦٨		
المبادرة	ذكر	١٠١	٣,٠١	٠,٧١	١,٣٧٥	٠,١٧١
	أنثى	٤٩	٢,٨٤	٠,٧١		

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكر	١٠١	٣,٣٧	٠,٨٧	١,٢٢١	٠,٢٢٤
	أنثى	٤٩	٣,١٩	٠,٨٨		
إعداد البرامج	ذكر	١٠١	٣,١٦	٠,٨١	٠,١٢٩	٠,٨٩٨
	أنثى	٤٩	٣,١٤	٠,٨٢		
التغيير	ذكر	١٠١	٢,٦٨	٠,٧٥	١,٨١٨	٠,٠٧١
	أنثى	٤٩	٢,٤٣	٠,٨٧		
التطبيق	ذكر	١٠١	٢,٧٥	٠,٧٨	١,٠٥٨	٠,٢٩٢
	أنثى	٤٩	٢,٦٠	٠,٧٦		
التقويم	ذكر	١٠١	٣,٦٤	٠,٧٨	٠,٤٧٨ –	٠,٦٣٣
	أنثى	٤٩	٣,٧١	٠,٧٦		
المجموع الكلي	ذكر	١٠١	٣,٠٧	٠,٥٩	١,١٩٢	٠,٢٣٥
	أنثى	٤٩	٢,٩٥	٠,٥٧		

يتضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات« لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة، تبعا لمتغير الجنس في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، استناداً إلي قيم (ت) المحسوبة، إذ كانت غير دالة عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) ، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن جميع العاملين والعاملات في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة تعرضوا للظروف نفسها، وبخاصة في مجال التدريب بصرف النظر عن جنسهم ذكوراً كانوا أم إناثا، من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومن خلال مديرياتها المختلفة. وهذا الأمر أوجد نوعاً من التشابه في وجهات نظر الإناث والذكور حول مختلف الموضوعات والقضايا المرتبطة بالتطوير الإداري، ومنها درجة إمكانية تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة المعايطة (٢٠٠٧).

٢. **متغير المؤهل العلمي:**

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة، من وجهة نظر الموظفين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كما اُستخدم اختبار التائي لعينتين مستقلتين (t- test for independent Sample) ، الجدول (١٢) يبين ذلك

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية واختبار «ت» لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
فهم وإدراك العمليات الإدارية	بكالوريوس	٩٨	٢,٧٢	٠,٧١	– ١,٨٨	٠,٠٦
	دراسات عليا	٥٢	٢,٩٥	٠,٧٢		
المبادرة	بكالوريوس	٩٨	٢,٩٠	٠,٧٢	– ١,٣٥	٠,١٨
	دراسات عليا	٥٢	٣,٠٧	٠,٧١		
التخطيط	بكالوريوس	٩٨	٣,٢٦	٠,٨٦	– ٠,٩٩	٠,٣٢
	دراسات عليا	٥٢	٣,٤١	٠,٩١		
إعداد البرامج	بكالوريوس	٩٨	٣,٠٦	٠,٧٩	– ١,٨٩	٠,٠٦
	دراسات عليا	٥٢	٣,٣٢	٠,٨٣		
التغيير	بكالوريوس	٩٨	٢,٥٣	٠,٧١	– ١,٤٦	٠,١٥
	دراسات عليا	٥٢	٢,٧٣	٠,٩٣		
التطبيق	بكالوريوس	٩٨	٢,٥٩	٠,٦٩	– ٢,٢٨	٠,٠٢
	دراسات عليا	٥٢	٢,٨٩	٠,٨٩		
التقويم	بكالوريوس	٩٨	٣,٦١	٠,٨٠	– ١,٣١	٠,١٩
	دراسات عليا	٥٢	٣,٧٨	٠,٧٢		
المجموع الكلي	بكالوريوس	٩٨	٢,٩٦	٠,٥٥	– ٢,١٢	٠,٠٤
	دراسات عليا	٥٢	٣,١٧	٠,٦٢		

يتضح من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة، تبعا لمتغير المؤهل العلمي في المجالات جميعها، استناداً إلي قيم (ت) المحسوبة، إذ كانت غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) باستثناء الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، ومجال التطبيق إذ كان الفرق دالاً إحصائياً ولصالح الدراسات العليا. وقد يُعزى ذلك إلى أن حملة الدراسات العليا قد تَشكَّل لديهم فهم أدق من غيرهم من حملة الدرجات الأخرى حول التطوير الإداري للعاملين، ومن الممكن أن يكونوا قد اكتسبوا هذا الفهم من خلال تركيز بعض مقررات الدراسات العليا على مناحي لم تركز عليها مقررات مراحل التعليم الأدنى، ولذلك وجد الفرق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المعايطة (٢٠٠٧).

٣. متغير طبيعة العمل:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة، من وجهة نظر الموظفين، تبعا لمتغير طبيعة العمل، كما اُستخدم اختبار التائي لعينتين مستقلتين (t- test for independent Sample) ، الجدول (١٣) يبين ذلك

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية واختبار «ت» لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعا لمتغير طبيعة العمل

المجال	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
فهم وإدراك العمليات الإدارية	إداري	٤٢	٢,٧٧	٠,٧٢	– ٠,٣٩	٠,٧٠
	فني	١٠٨	٢,٨٢	٠,٧٢		
المبادرة	إداري	٤٢	٣,٠٧	٠,٦٤	١,١٤	٠,٢٦
	فني	١٠٨	٢,٩٢	٠,٧٤		
التخطيط	إداري	٤٢	٣,٤٣	٠,٧٦	١,٠٢	٠,٣١
	فني	١٠٨	٣,٢٧	٠,٩٢		
إعداد البرامج	إداري	٤٢	٣,٢٠	٠,٧٩	٠,٤٩	٠,٦٢
	فني	١٠٨	٣,١٣	٠,٨٢		
التغيير	إداري	٤٢	٢,٦٤	٠,٨٢	٠,٤١	٠,٦٨
	فني	١٠٨	٢,٥٨	٠,٧٩		
التطبيق	إداري	٤٢	٢,٧١	٠,٧٠	٠,٠٧	٠,٩٥
	فني	١٠٨	٢,٧٠	٠,٨١		
التقويم	إداري	٤٢	٣,٨٢	٠,٧١	١,٤٩	٠,١٤
	فني	١٠٨	٣,٦١	٠,٧٩		
المجموع الكلي	إداري	٤٢	٣,١٠	٠,٥٣	٠,٨٤	٠,٤٠
	فني	١٠٨	٣,٠١	٠,٦٠		

يتضح من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات « لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة، تبعا لمتغير طبيعة العمل في المجالات جميعها والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة، إذ كانت غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) . وقد يُعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل للعاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، حيث يتم الحرص

على توحيد تلك الرؤية من خلال إدخال الموظفين من العاملين في المجالين الإداري والفني في دورات تدريبية ذات محتوى موحد، بهدف تشكيل رؤية موحدة حيال مختلف القضايا التي تواجه العاملين في المديرية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المعايطة (٢٠٠٧)

٤. متغير سنوات الخبرة:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة، من وجهة نظر الموظفين، تبعا لمتغير سنوات الخبرة والجدول (١٤) يبين ذلك.

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فهم وإدراك العمليات الإدارية	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٣٣	٢,٤٥	٠,٦٨
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٥٤	٢,٨٦	٠,٧٤
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٣	٢,٩٤	٠,٦٧
	المجموع	١٥٠	٢,٨٠	٠,٧٢
المبادرة	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٣٣	٢,٤٨	٠,٨٠
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٥٤	٢,٩٨	٠,٧٣
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٣	٣,١٩	٠,٥١
	المجموع	١٥٠	٢,٩٦	٠,٧١
التخطيط	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٣٣	٢,٨١	٠,٩٨
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٥٤	٣,٣٠	٠,٩٢
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٣	٣,٥٨	٠,٦٥
	المجموع	١٥٠	٣,٣١	٠,٨٨
إعداد البرامج	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٣٣	٢,٧٨	٠,٨٨
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٥٤	٣,١٦	٠,٨٦
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٣	٣,٣٤	٠,٦٦
	المجموع	١٥٠	٣,١٥	٠,٨١
التغيير	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٣٣	٢,٢٥	٠,٨٦
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٥٤	٢,٦١	٠,٧٣
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٣	٢,٧٧	٠,٧٧
	المجموع	١٥٠	٢,٦٠	٠,٧٩

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التطبيق	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٣٣	٢,٣٨	٠,٩١
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٥٤	٢,٧٦	٠,٧٦
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٣	٢,٨١	٠,٦٨
	المجموع	١٥٠	٢,٧٠	٠,٧٨
التقويم	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٣٣	٣,٤٢	٠,٩٣
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٥٤	٣,٦٥	٠,٧٢
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٣	٣,٨٠	٠,٧٠
	المجموع	١٥٠	٣,٦٧	٠,٧٧
المجموع الكلي	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٣٣	٢,٦٦	٠,٦٦
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٥٤	٣,٠٥	٠,٥٩
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٣	٣,٢١	٠,٤٣
	المجموع	١٥٠	٣,٠٣	٠,٥٨

يلاحظ من الجدول (١٤) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، «لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة »، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) ، طبَّق الباحثون تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (١٥)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
فهم وإدراك العمليات الإدارية	بين المجموعات	٥,٤٦٧٢٩٦	٢	٢,٧٣٣٦٤٨	٥,٦٣٦	٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	٧١,٢٩٥٧٣	١٤٧	٠,٤٨٥٠٠٥		
	المجموع	٧٦,٧٦٣٠٢	١٤٩			
المبادرة	بين المجموعات	١٠,٨٦٩٩٩	٢	٥,٤٣٤٩٩٤	١٢,٢٧٠	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٥,١١٤٢٨	١٤٧	٠,٤٤٢٩٥٤		
	المجموع	٧٥,٩٨٤٢٧	١٤٩			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	١٢,٨٠٦٢٧	٢	٦,٤٠٣١٣٦	٩,٢٧٠	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٠١,٥٣٩٤	١٤٧	٠,٦٩٠٧٤٤		
	المجموع	١١٤,٣٤٥٧	١٤٩			
إعداد البرامج	بين المجموعات	٦,٧٦٨٩٣٦	٢	٣,٣٨٤٤٦٨	٥,٤٧٨	٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	٩٠,٨٢٤٨١	١٤٧	٠,٦١٧٨٥٦		
	المجموع	٩٧,٥٩٣٧٥	١٤٩			
التغيير	بين المجموعات	٥,٦٩١٣٥٨	٢	٢,٨٤٥٦٧٩	٤,٧٣٠	٠,٠١٠
	داخل المجموعات	٨٨,٤٣٨٢٣	١٤٧	٠,٦٠١٦٢١		
	المجموع	٩٤,١٢٩٥٨	١٤٩			
التطبيق	بين المجموعات	٤,٥٠١٤١	٢	٢,٢٥٠٧٠٥	٣,٨٧٢	٠,٠٢٣
	داخل المجموعات	٨٥,٤٤١٩٢	١٤٧	٠,٥٨١٢٣٨		
	المجموع	٨٩,٩٤٣٣٣	١٤٩			
التقويم	بين المجموعات	٣,١٣٠٥١	٢	١,٥٦٥٢٥٥	٢,٦٨٧	٠,٠٧١
	داخل المجموعات	٨٥,٦٣٥٠١	١٤٧	٠,٥٨٢٥٥١		
	المجموع	٨٨,٧٦٥٥٢	١٤٩			
المجموع الكلي	بين المجموعات	٦,٦٨٨٧٨١	٢	٣,٣٤٤٣٩١	١١,٢٢٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٣,٧٨٢٩٣	١٤٧	٠,٢٩٧٨٤٣		
	المجموع	٥٠,٤٧١٧١	١٤٩			

يظهر من الجدول (١٥)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة، تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، والمجالات باستثناء مجال التقويم فلم يكن دالاً، استناداً إلي قيم (ف) المحسوبة، إذ كانت دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، ونظراً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، والمجالات باستثناء مجال التقويم، فقد طبِّق اختبار شفيه للمقارنات البعدية لتحديد الفروق لصالح من، والجدول (١٦) يبين النتائج.

الجدول (١٦)

اختبار شفيه للمقارنات البعدية متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، والمجالات باستثناء مجال التقويم

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	١٠ سنوات فأكثر	من ٥– أقل من ١٠	١– أقل من ٥
			٢,٩٤	٢,٨٦	٢,٤٥
فهم وإدراك العمليات الإدارية	١٠ سنوات فأكثر	٢,٩٤	–	٠,٠٨	٠,٤٩*
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٢,٨٦		–	٠,٤١*
	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٢,٤٥			–
			١٠ سنوات فأكثر	من ٥– أقل من ١٠	١– أقل من ٥
			٣,١٩	٢,٩٨	٢,٤٨
المبادرة	١٠ سنوات فأكثر	٣,١٩	–	٠,٢١	٠,٧١*
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٢,٩٨		–	٠,٤٩*
	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٢,٤٨			–
			١٠ سنوات فأكثر	من ٥– أقل من ١٠	١– أقل من ٥
			٣,٥٨	٣,٣٠	٢,٨١
التخطيط	١٠ سنوات فأكثر	٣,٥٨	–	٠,٢٨	٠,٧٧*
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٣,٣٠		–	٠,٤٩*
	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٢,٨١			–
			١٠ سنوات فأكثر	من ٥– أقل من ١٠	١– أقل من ٥
			٣,٣٤	٣,١٦	٢,٧٨
إعداد البرامج	١٠ سنوات فأكثر	٣,٣٤	–	٠,١٨	٠,٥٦*
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٣,١٦		–	٠,٣٧
	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٢,٧٨			–

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	١٠ سنوات فأكثر	من ٥- أقل من ١٠	١- أقل من ٥
			١٠ سنوات فأكثر	من ٥– أقل من ١٠	١– أقل من ٥
			٢,٧٧	٢,٦١	٢,٢٥
التغيير	١٠ سنوات فأكثر	٢,٧٧		٠,١٦	٠,٥١*
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٢,٦١			٠,٣٦
	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٢,٢٥			
			١٠ سنوات فأكثر	من ٥– أقل من ١٠	١– أقل من ٥
			٢,٨١	٢,٧٦	٢,٣٨
التطبيق	١٠ سنوات فأكثر	٢,٨١	–	٠,٠٥	٠,٤٤*
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٢,٧٦		–	٠,٣٩
	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٢,٣٨			–
			٣,٢١	٣,٠٥	٢,٦٦
المجموع الكلي	١٠ سنوات فأكثر	٣,٢١	–	٠,١٦	٠,٥٥*
	من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات	٣,٠٥		–	٠,٣٩
	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٢,٦٦			–

يظهر من الجدول (١٦) أن الفروق كانت لصالح أصحاب الخبرة من١٠ سنوات فأكثر، و من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، عند مقارنتهم مع مَنْ خبرتهم من سنة إلى أقل من ٥ سنوات في المجالات الآتية: فهم وإدراك العمليات الإدارية، والمبادرة، والتخطيط، في حين كانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة من١٠ سنوات فأكثر عند مقارنتهم مع مَنْ خبرتهم من سنة إلى أقل من ٥ سنوات في الدرجة الكلية في المجالات التالية: إعداد البرامج، والتغيير، و التطبيق. وقد يُعزى ذلك إلى أن أصحاب الخبرة الطويلة من ١٠ سنوات فأكثر قد اكتسبوا معرفة أشمل وأعمق لبعض جوانب التطوير وآلياته من الموظفين أصحاب الخبرات المتوسطة أو القليلة، وقد تكون تلك الخبرة جاءت من عدد الدورات التدريبية التي التحقوا

بها، وبخاصة أن الدورات التدريبية المتقدمة يُلحق الموظفون القدامى بها، وتكون الأولوية في الأغلب لهم، وهذا أكسبهم المقدرة على الحكم على إمكانية تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة، أكثر من غيرهم من الموظفين. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة المعايطة (٢٠٠٧).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

- عقد دورات تدريبية للموظفين الإداريين والفنيين في مديرية تربية عمان الرابعة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، من حيث مفاهيمها وعملياتها بصرف النظر عن سنوات خبراتهم.
- اهتمام وزارة التربية والتعليم بإعادة هندسة العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لها.
- القيام بدراسات مسحية للتعرف على المعيقات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم.
- ضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى موظفيها.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. اسكندر، كمال يوسف، وغزاوي، محمد ذبيان. (١٩٩٤) مقدمة في التكنولوجيا التعليمية. الكويت ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

٢. بدران، شبل (٢٠٠٥) ديمقراطية التعليم العربي واستبداده الثقافة التربوية، العددان (٢، ٣) ، السنة الأولى، ص (١١٤- ١٣٣) .

٣. الحارثي، سعاد (٢٠٠٧) خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية، الرياض مكتب التربية العربي لدول الخليج

٤. حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، (ط ١) دار الفكر: عمان.

٥. الصباغ، عماد، (٢٠٠٢). إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي. المجلة العربية للمعلومات، ٢٣ (٢) ٣٧- ٥٥.

٦. الطويل،هاني، (١٩٩٩) . الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق (ط١) . عمان: دار وائل لنشر.

٧. عبد الحفيظ، أحمد بن صالح. (٢٠٠٣). المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة، (ط١)، عمان: دار وائل.

٨. عليوه، سيد، (٢٠٠٢). برنامج الهندسة الإدارية. (ط١)، المنصورة: مكتبة جزيرة الورد.

٩. القرشي، مسعود خضر، والثبيتي، جويبر ماطر (٢٠٠١) أساليب إعادة بناء التعليم في الدراسات العليا في جامعات المملكة العربية السعودية، ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية.. توجهات مستقبلية، جامعة الملك عبد العزيز: جدة.

١٠. الكريمين، هاني احمد (٢٠٠٦) . تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

١١. المعايطة، رقية عدنان (٢٠٠٧) الارجونوميكا. هندسة البشر، ط ١ ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع

١٢. وطفة، علي (٢٠٠٥) . التربية وتحديات العولمة، المعرفة (٥٠٣). السنة ٤٤ جمادي الآخرة ١٤٢٦ ، ٦٦ – ٧٨.

١٣. ياغي، محمد. (٢٠٠٢) . الأخلاقيات في الإدارة، معهد الإدارة العامة، عمان: الأردن.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Adamik, Robert J. , (2003) . The practice and theory of multilayer feedback evaluations in public sector management, University of La Verne, DAI- A 63/12, p. 4377
2. Ahadi,H. R. (2004) . An Examination of the Role of Organization Enables in Business Process Reengineering and the Impact of Information Technology, Information Resources Management Journal, Vol. 17, No. 4, pp. 110- 118.
3. Ahmad, Hartini Francis, Arthur Zairi,, Mohamed. (2007) Business process reengineering: critical success factors in higher education Business Process Management Journal. Bradford: . Vol. 13, Iss. 3; pg. 451
4. Attaran,M. (2004) . Exploring the Relationship Between Information Technology and Business Process Reengineering, Information and Management Journal, Vol. 41, No. 5, pp. 585- 597.
5. Basu, Suvojit Choton. (2000) An empirical framework for transforming global organizations through business process reengineering, The University of Memphis, 2000, DAI- A 61/08, p. 3246.
6. Bujoreanu, Iulian, (2005) Redesigning the organization with information systems, Royal Military College of Canada (Canada) , MAI 45/01
7. Davenport,T. H. (1993) . Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, Boston: Havard Business School Press.
8. Ewell, Paul L. , 2004) The relationship between organizational culture and perceived business process reengineering outcomes: An empirical study, Nova Southeastern University, DAI- A 65/10, p. 3899.
9. Hammer,M. & Champy,J. (1993) . Reengineering the Corporation – A Manifests for Business Revolution , New York: Harper Collins Books.
10. Harrington,B. & Mcloughlin,K. & Riddel. D. (1997) . Business Process Reengineering in the Public Sector: A case Study of the Contributions Agency ,New Technology, Work and Employment Journal,Vol. 13, No. 1, pp. 43- 50.
11. Hesson, Mihyar, Al- Ameed, Hayder Samaka,, Muhammad (2007) . Business process reengineering in UAE public sector: a town planning case study Business Process Management Journal. Bradford: . Vol. 13, Iss. 3; pg. 348

12. *Moles, Joseph Bruce, (1998) . The development and use of a process identification model to aid in business process reengineering efforts, D. M. , Colorado Technical University, DAI- A 59/03, p. 886*

13. *Motwani, J. & Kumar, A. & Jiang. J. (1998). Business Process Reengineering, A theoretical Framework and an Integrated Model, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 18, No. 9/10, pp. 964- 977.*

14. *Olalla, M. F. (1999). Information Technology in Business Process Reengineering, Research Presented at Forty- Seventh International Atlantic Economic Conference in Vienna, Austria, March 16- 23,1999".*

15. *Penrod, James&Dolence, Michael (1992) . Reengineering: A Processor Transforming Higher Education Paper Series,#9,Colorado: CAUSE.*

16. *Pereira,Z. L. & Aspinmall,E. (1997) . Total Quality Management Versus Business Process Re- engineering, Total Quality Management Journal , Vol. 8, pp. 34- 40.*

17. *Ricard, Brenda Speight, (2000) The integration of business process reengineering and organization development theory: A holistic approach to organizational change, Boston College, 2000, DAI- A 61/11, p. 4310.*

18. *Schrnederjans,M. J. (2003) . Exploring Implementing Enterprise Resource Planning Systems with Total Quality Control and Business Process Reengineering Survey Results, International Journal of Operation & Production Management, Vol. 2, pp. 418- 429.*

19. *Tennat,C. (2005) . The Application of Business Process Reengineering in the UK, TQM Magazine, Vol. 17, No. 6, pp. 537- 545.*

20. *Whitman,M. E. & Gibson,M. L. (1997). Factors Affecting the Use of Information Technology in Business Process Re- engineering, Information Resources Management Journal, Vol. 10, pp. 5- 16.*

21. *William,J. K. & James. T. C. & Guha. S. (1996) . Information Architectural Design in Business Process Reengineering, Journal of Information Technology, Vol. 11, No. 1, pp. 27- 37.*

22. *Yeomans, M. S. & Beckett. J. L. (1996). Achieving Breakthrough Improvement Through Business Process Reengineering, Armed Focus Comptroller Journal, Vol. 14, No. 1, pp. 5- 13.*

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل الفاضل، الزميلة الفاضلة

الرجاء تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في مديريتكم، والصعوبات التي تواجه تطبيق تلك البنود:

١. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

٢. المؤهل العلمي:

بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

٣. الخبرة في العمل الإداري:

من ١ – أقل من ٥ سنوات ☐

من ٥ – أقل من ١٠ سنوات ☐

١٠ سنوات فأكثر ☐

٤. طبيعة العمل:

فني ☐ إداري ☐

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
	المجال الأول: فهم وإدراك العمليات الإدارية					
١	إسهام العاملين في اتخاذ القرارات.					
٢	التركيز على معرفة الأساليب التي تنجز بها الأعمال.					
٣	التركيز على إيجاد بيئة تنظيمية خالية من الهياكل التنظيمية الرأسية.					
٤	السعي نحو إكساب العاملين مهارة أكبر في مجال العمل.					
٥	تهيئة الظروف المادية المحيطة في ضوء قدرة الموظف على التعلم والاستيعاب.					
٦	تدرس الاتجاهات لجميع العاملين قبل الشروع في العمل.					
٧	اعتبار العمل عملية اجتماعية كما هو عملية اقتصادية.					
٨	تتشكل طبيعة العمل من القوى والعوامل الاجتماعية والاقتصادية.					
	المجال الثاني: المبادرة					
٩	توجد رؤية للمديرية مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع.					
١٠	توجد رسالة للمديرية مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع.					
١١	تستخدم إستراتيجية العصف الذهني لتحسين مستقبل العمل في المديرية.					
١٢	الاعتماد على فرق العمل أفضل وسيلة لإنجاز الأعمال.					
١٣	يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس.					
١٤	المقدرة على بناء المؤشرات اللازمة لتحديد درجة نجاح العمليات.					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
١٥	تكوين فريق العمل ضمن ضوابط محددة قادرة على انجاز الأعمال.					
١٦	تكوين أعضاء فريق العمل من ذوي الاختصاصات الواحدة.					
	المجال الثالث: التخطيط					
١٧	توافر معلومات كافية عن البيئة الخارجية (تكنولوجيا) .					
١٨	توافر معلومات كافية عن البيئة الداخلية (عاملين، تكنولوجيا)					
١٩	تحليل البيئة الداخلية للمديرية لمعرفة نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط.					
٢٠	تحليل البيئة الخارجية للمديرية لمعرفة الفرص والتهديدات قبل وضع الخطط					
٢١	تحليل الثقافة السائدة لمعرفة تأثيراتها الإيجابية والسلبية قبل تصميم الخطة.					
٢٢	توفر ميزانية خاصة للخطة.					
٢٣	تأثير التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات) الرسمية في عملية التخطيط.					
٢٤	وجود خطة طوارئ للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.					
٢٥	توفر الشفافية والوضوح في عملية التخطيط.					
	المجال الرابع: إعداد البرامج					
٢٦	يتم إعداد البرامج وفق حاجات ورغبات العاملين					
٢٧	توفر دراسات واضحة للوضع الراهن قبل الشروع بانجاز الأعمال.					
٢٨	يوجد تحديد للأجزاء التي يمكن أن تعيق انجاز الأعمال.					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
٢٩	يتم التركيز على تحديد فرص التفوق والمنافسة في العمل.					
٣٠	يتم استخدام خرائط المعلومات كونها عملية أساسية لتحديد الحاجات اللازمة للانجاز.					
٣١	يوجد تقدير لمصادر احتياجات ومتطلبات العمل.					
٣٢	التوجه نحو تخفيض تكلفة العمل غير المباشرة.					
٣٣	توفر آلية واضحة ومبرمجة تعمل على توظيف الدراسات السابقة في العمل الإداري.					
	المجال الخامس: التغيير					
٣٤	توفر فهم كامل لحاجات ومتطلبات التغيير.					
٣٥	تحديد حاجات التغيير يتم في ضوء قدرة المديرية على إحداثه.					
٣٦	يفضل البدء من جديد أي من الصفر لحل المشكلات التي تصادف العمل					
٣٧	شعور الموظف بأن عمله سوف يستمر طوال الحياة يزيد من دافعيته للعمل.					
٣٨	توفر آليات محددة لمعرفة قدرة المديرية على إحداث التغيير.					
٣٩	اختيار عينة تجريبية للتطبيق قبل تعميم فكرة البرامج.					
٤٠	السعي نحو تغيير الثقافة التنظيمية للمديرية باتجاه ثقافة التغيير.					
٤١	وجود رغبة كبيرة في التغيير لدى العاملين.					
	المجال السادس: التطبيق					
٤٢	توفير نظام مكافآت عادل ومشجع للعمل المبدع.					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
٤٣	استخدام تكنولوجيا المعلومات بجميع طرقه أحد مقومات نجاح العمل.					
٤٤	توفير قيادة داعمة للعمل تفوض الصلاحيات وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات.					
٤٥	يقوم نظام الترقيات على أساس الكفاءة.					
٤٦	التزام المديرية مبدأ اللامركزية في التطبيق.					
٤٧	استناد نظام المساءلة إلى معايير خاصة بالإنجاز خلال عملية التطبيق.					
٤٨	ارتباط اتخاذ القرار بالتطوير في ضوء وحدة العلاقة بين الموظف والإدارة العليا.					
٤٩	استخدام استراتيجيات ذات خطوات واضحة لتنفيذ العمليات.					
	المجال السابع: التقويم					
٥٠	إيجاد طرق معينة لتحليل القدرات والاستعدادات لدى العاملين.					
٥١	التركيز على التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل ضرورة مهمة في أداء الأعمال.					
٥٢	التركيز باستمرار على رصد السلوك المؤثر في العمل.					
٥٣	الحرص المستمر على عمل دراسات مسحية للعمليات التي يتم تنفيذها.					
٥٤	الحرص على تحديد العوامل المؤثرة على العمليات بعد انجازها.					
٥٥	استخدام نظام رقابي جيد ومحكم يزيد من كفاءة أداء العاملين.					
٥٦	إيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها.					
٥٧	توفير الشفافية والوضوح في عملية التقويم.					